

国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

サプライチェーンマネジメント改革

各チームの取り組み

商品本部

顧客ニーズの明確な商品を短いリードタイムで開発・提供、スター品番を育成



執行役員 商品本部
ワコール・ウイング商品統括部長

伊藤 哲郎

商品本部は、顧客ニーズや市場環境の変化に迅速に対応し、魅力ある商品を生み出す役割を担います。そのため、これまでの業務プロセスを見直し、企画開発のリードタイムを短縮することで、お客さまが求める商品をタイムリーに提供し続けられる体制を確立してまいります。徹底して「顧客起点」に立つことで、従来のプロダクトアウト型のビジネスモデルから脱却し、多くのお客さまから長く愛される商品の開発と育成を目指していきます。

SCM改革における
自部門の役割と、
最終的に目指す
ゴールイメージ

24年3月期は企画開発会議等の業務プロセスを見直し、商品開発に要していたリードタイムの短縮を進めました。25年3月期に発売した一部の商品は、従来と比べて3カ月短いリードタイムでの運用をスタートさせています。現時点での対象品番はまだ限定的であり、今後運用を拡大するためには、PDCAを回しながら追加施策の試行を繰り返していく必要があります。一方、過去のやり方を抜本的に見直し、確実な成果を出せたことはポジティブに評価しています。

リバイズ初年度で
ある24年3月期の
具体的な取り組みと、
進捗に対する
率直な評価

企画開発リードタイムのさらなる短縮を実現させるためには、既存パターンを活用した量産体制の確立が肝であることが明らかになりました。「Wacoal(ワコール)」と「Wing(ウイング)」をインナーウェア事業全体でマネジメントする商品統括部では、「ワコール版モジュール設計」の導入を進めています。機能視点での基準策定など議論を進めており、実際の業務プロセスへの落とし込みには時間を要しますが、25年3月期中に実験商品をローンチさせる予定です。

初年度の取り組みを
通じて得た成果と
新たに顕在化した
課題

企画開発リードタイムのさらなる短縮に加え、お客さまのニーズに連動した商品を生み出す体制を確立していくことが求められます。25年3月期より、商品本部にECサイトを運営する通信販売事業部を統合していますが、サイトに寄せられる商品レビューや購買データをタイムリーに商品開発へも反映できるよう、連携を強めてまいります。多くのお客さまから長く愛される定番品づくりに注力することで、売上獲得とSCM改革の成功に貢献したいと考えています。

SCM改革を通した
中計リバイズの
目標を達成する
ための25年3月期
の役割

技術・生産本部

需要に応じて柔軟に生産・供給することで、売れ筋商品の店頭充足率を改善



執行役員 技術・生産本部長

福本 輝夫

技術・生産本部は、需要連動型の生産体制を確立し、お客さまが欲しい商品を適時適切にお届けする役割を担います。これまでは、画一化された材料調達や縫製スケジュールのもと、生産効率向上やロス削減を追求してきました。これに対して、材料調達や生産計画を需要にあわせて分割することでリードタイムを短縮していきます。需要連動型の生産方式に変革することで、スピード感のあるサプライチェーンの構築を目指します。

24年3月期は8品番を対象に、長崎工場において需要連動型生産の実証実験を進め、24年春夏シーズンから生産リードタイム短縮に取り組みました。製品在庫の変動に対応する発注タイミングや頻度に変更することで、発注～流通納品までの期間を90日から25日へ短縮できました。対象品番は限定されていたものの、25年3月期より成果を出せた点は評価しており、24年秋冬シーズン以降から、対象の品番や工場をさらに拡大させていく予定です。

需要連動型生産を行った対象品番は、在庫削減をはじめ、生産効率の改善に貢献することが確認できました。ただ、従来の生産体制と比較すると、発注や工場での生産オペレーションに関してはこれまで以上の負荷が掛かる方式となるため、売上や在庫への影響を定量化し、効果を検証しながら進める必要があると感じています。また、在庫状況を可視化しながら、一定の基準の下で運営できる体制づくりも必要だと考えています。

中計リバイズの目標達成には、ブランド再編や定番品比率の拡大といったビジネスモデル改革と連携して、ワコール独自の計画型と需要連動型を融合した、「ワコール版SCM」を築き上げることがポイントになると考えています。特に注力したいのは、定番品※を欠品させない生産オペレーションの確立です。売上動向にあわせた生産体制を確立し、来期までに、定番品の約半分を需要連動型生産に切り替えたいと考えています。

※定番品：発売後5シーズン(3年)以上経過した商品

国内における中期経営計画(リバイズ)の取り組み

サプライチェーンマネジメント改革

各チームの取り組み

販売本部

店舗の商品構成と在庫水準を適正化し、 店舗収益の改善を実現

執行役員 販売本部長

井上 博文



販売本部は、日本全国のワコールの店舗において、お客さまが欲しい時に、欲しい商品をお届けする役割を担います。そのためには、エリアや各店舗の特性に合わせて売れ筋商品を見極め、確実に店頭を展開することが不可欠です。また、必要な商品をタイムリーに納品するためには、店頭在庫を適正に保つことも重要です。欠品抑制と在庫の適正化に努めることで収益目標を達成するとともに、お客さまにとって魅力ある売場づくりを実現します。

SCM改革における
自部門の役割と、
最終的に目指す
ゴールイメージ

リバイズ初年度で
ある24年3月期の
具体的な取り組みと、
進捗に対する
率直な評価

24年3月期は、最適な商品構成と売上及び店頭在庫との相関を検証すべく、一部の量販店において複数の実証実験を実施しました。その結果、店舗の規模や特性にあわせた商品が展開できていれば、必要最低限の在庫で売上を維持できることがわかりました。また、自動発注システムや、店頭メンテナンスを行うラウンダーの導入が、売上拡大に寄与することも確認できました。実験店舗は限定的ではあったものの、改善への大きな手応えを感じています。

初年度の取り組みを
通じて得た成果と
新たに顕在化した
課題

実証実験の結果を受け、商品構成の最適化が収益改善に貢献することが確認できました。一方で、確実な改善を実現するためには、その後の店頭メンテナンスの徹底が不可欠であることも見えてきました。納品された商品をタイムリーに店頭へ補充し、お客さまにとって最適な売場を維持していくためには、メンテナンスの仕組み化が必要となります。25年3月期は、自動発注システムとラウンダーを全量販店へ拡大導入すべく、得意先との商談を進めてまいります。

SCM改革を通した
中計リバイズの
目標を達成する
ための25年3月期
の役割

中計リバイズの達成に向けた販売本部のミッションは、お客さまのワコールに対する関心を高め、来店客数の減少を回復させることです。そのためには、お客さまが求める商品やサービスが常に揃う魅力的な売場をつくる必要があります。25年3月期はその土台となるオペレーションを確立する期間であると捉えています。企画、生産、管理などの関連部門や得意先と連携し、売上の機会ロス抑制、店頭在庫の適正化を進め、店頭の収益改善を進めてまいります。

事業管理本部

管理責任者としてSCM改革に携わり、 柔軟なオペレーションを実現

執行役員 事業管理本部長

福田 康二



事業管理本部は、事務局としてプロジェクト全体ならびにチーム毎の活動が円滑に進むよう支援する役割を担います。また、プロジェクトで掲げた目標の達成に向けて、活動の成果を確かなものとするため、各チームを連携させ、相互にコンフリクトがあれば調整し、全体最適のオペレーションを構築します。その結果として、財務目標(売上・在庫効率)を実現することがミッションと認識しています。

24年3月期は、チーム毎での現状分析や実証実験を中心に、企画開発リードタイムの短縮や、量販店での欠品補充体制の構築に取り組み、一定の成果が期待できることを確認できました。他方、プロジェクト全体としての目的やゴールイメージの認識統一が不十分であったため、全体最適視点でチーム間の連携が十分に取れていませんでした。この状況を改善し、取り組みのスピードアップと成果の最大化を図るべく、25年3月期よりプロジェクト体制を拡大、強化しました。

実証実験は限定的な範囲で実施しましたが、条件さえ整えば確実に成果が得られることがわかりました。そのことにより「進むべき方向に間違いはない」と確信できたことが最大の成果だと認識しています。他方、短リードタイムの実現に向けた生産効率の悪化などのマイナス影響が想定以上に発生する可能性も見えてきました。そのため25年3月期は、プラスとマイナスの側面を合わせ、全体最適の視点でプロジェクト活動全体の点検を行います。

事業管理本部は、国内ワコールの経営管理部門として、SCM改革を含めたビジネスモデル改革の全体事務局、推進責任部門の役割を担っています。中計リバイズの最終年度に向けて、各部門での取り組み成果を25年3月期より発現させ、翌期につながる上昇ベクトルを確実に描いていく必要があります。そのために、各種施策の進捗管理を徹底するとともに、関連部門とのコミュニケーションを密に取りながら、課題解消と目標達成を後押ししてまいります。